

INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT : PENERAPAN INTERNAL ELECTRONIC INTEGRATION, EXTERNAL ELECTRONIC INTEGRATION, DAN INTERNAL COST MANAGEMENT

Galih Fajar Muttaqin

(FEB Universitas Sultan Ageng Tirtayasa)

Abstract

The purpose of this study is to examine the implementing of internal electronic integration, external electronic integration in inter-organizational cost management. Data was collected by distributing questionnaires using purposive sampling technique to the respondents. Respondents are middle and lower level managers in Banten which of course involved in the budgeting process, with a total of 90 respondents. Data were analyzed using SEM with the help of SmartPLS. Results from this study revealed that the variable Internal Electronic Integration, External Electronic Integration and Internal Cost Management significant impact on Inter-Organizational Cost Management.

Key Word : *INTER-ORGANIZATIONAL COST MANAGEMENT, INTERNAL ELECTRONIC INTEGRATION, EXTERNAL ELECTRONIC INTEGRATION, INTERNAL COST MANAGEMENT*

1. Latar Belakang

Kualitas informasi yang baik merupakan salah satu keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan (Ratnaningsih dan Suaryana,2014). Kecanggihan teknologi di masa kini memiliki perkembangan yang pesat bahkan mampu menghasilkan beraneka ragam teknologi sistem yang dirancang untuk membantu pekerjaan manusia dalam menghasilkan kualitas informasi terbaik. Kenekaragaman teknologi tersebut memberikan kemudahan bagi para pengguna teknologi dalam implementasi. Perusahaan yang memiliki teknologi informasi yang canggih (terkomputerisasi dan terintegrasi) dan didukung oleh aplikasi pendukung teknologi moderen, diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi integrasi elektronik internal dan

integrasi elektronik eksternal (Ratnaningsih dan Suaryana,2014). Suatu sistem dapat dikatakan efektif apabila sistem mampu menghasilkan informasi yang dapat diterima dan mampu memenuhi harapan informasi secara tepat waktu (*timely*), akurat (*accurate*), dan dapat dipercaya (*reliable*) (Ratnaningsih dan Suaryana,2014).

Informasi digunakan oleh para manajer untuk mengambil keputusan yang menguntungkan untuk perusahaannya (Fayard *et al.*, 2012). Namun, sumber daya dan kompetensi yang dibutuhkan seringkali tidak dimiliki oleh perusahaan secara individu, sehingga kerjasama atau kolaborasi dengan perusahaan lain dalam suatu jejaring bisnis sangat diperlukan untuk mencapai efektivitas bisnis (edwinnisme.wordpress.com, 2015). Organisasi yang berkolaborasi

harus mampu mengidentifikasi sinergi potensial antar-organisasi yang dimiliki dan mengelola sumber daya spesifik yang dibutuhkan (Fayard *et al.*, 2012). Fayard *et al.* (2012) menyatakan bahwa konsep kolaborasi dalam suatu jejaring bisnis menjadi isu yang menarik dalam kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Konsep ini menekankan pada integrasi aliran informasi maupun material untuk proses inovasi perusahaan agar mencapai peningkatan kapabilitas perusahaan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen (Suhartati dan Rosietta, 2012).

Inter-Organizational Cost Management (IOCM) didefinisikan sebagai pendekatan terstruktur untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam jaringan pemasok sehingga total biaya dalam jaringan berkurang (Fayard *et al.*, 2012). Upaya ini memiliki tujuan untuk mengurangi biaya dalam rantai nilai, serta meningkatkan posisi strategis pada semua organisasi, dengan saling berbagi informasi dan penggunaan sumber daya lainnya (Fayard *et al.*, 2012). Studi ini konsisten dengan keyakinan bahwa mengidentifikasi dan mengelola sinergi antar-organisasi memerlukan sumber daya yang spesifik (Fayard *et al.*, 2012). Fayard *et al.* (2012) menunjukkan bahwa sumber daya terdiri dari aset, kemampuan, proses organisasi, atribut perusahaan, informasi, pengetahuan, dan lain-lain, yang dikendalikan oleh sebuah perusahaan memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan strategi yang meningkatkan efisiensi dan efektivitas (Fayard *et al.*, 2012).

Beberapa penelitian terbaru mengakui bahwa terdapat sumber daya relasional yang mencakup batas

organisasi (Fayard *et al.*, 2012). Dengan sumber daya relasional, aspek kolaboratif kemitraan antar-organisasi dapat memberikan keuntungan kompetitif untuk sebuah organisasi dan mitra rantai suplai mereka. Contoh sumber daya relasional adalah aset yang dipakai bersama, komunikasi dan rutinitas berbagi pengetahuan, kontrol yang digunakan untuk mengkoordinasikan dan mengelola kegiatan antar-organisasi, sumber daya yang saling melengkapi, serta hubungan dan jaringan sosial antar-organisasi yang kompleks (Fayard *et al.*, 2012). Penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan bagaimana atribut atau praktek organisasi tertentu memungkinkan satu atau dua kegiatan manajemen biaya dalam konteks sejumlah perusahaan (Fayard *et al.*, 2012).

Meskipun penelitian tersebut berkontribusi untuk pemahaman pengelolaan biaya antar organisasi, namun mereka tidak memiliki kerangka pemersatu yang akan sangat berguna untuk organisasi yang ingin mengelola biaya antar-organisasi mereka (Fayard *et al.*, 2012). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan teori berbasis kerangka kerja yang menyatukan studi sebelumnya dan memberikan arahan kepada organisasi yang berminat dalam pengelolaan *Inter-Organizational Cost Management* mereka (Fayard *et al.*, 2012). *internal cost management, internal electronic integration, external electronic integration*, dan *absorptive capacity* berpengaruh signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap *Inter-Organizational Cost Management (IOCM)*.

2. Telaah Teori

Efektifitas dari suatu sistem ditentukan oleh sejauh mana faktor-faktor kontekstual mempengaruhi persyaratan kondisional dari suatu sistem. Artinya bahwa sistem yang semakin konsisten dengan faktor-faktor kontekstual akan semakin efektif sistem tersebut, begitu pula sebaliknya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa konsep sentral dari teori kontinjensi adalah kesesuaian (Rahmawati 2009). Pendekatan sistem dibangun berdasarkan anggapan bahwa organisasi pada hakikatnya mirip organisme (mahluk hidup) yang terbuka terhadap pengaruh lingkungan sekitarnya (mitra) (Gudono,2012:76). Organisasi akan mengambil dan sekaligus memberikan kepada lingkungannya (mitra), dengan pola simbiosis take and give itulah organisasi akan mempertahankan hidupnya (Gudono,2012:76). Dengan perubahan yang cepat tersebut maka diperlukan sebuah sistem yang saling terintegrasi antar organisasi agar organisasi dapat menyesuaikan dengan lingkungan (mitra) dengan cepat dan efektif yang berujung pada efisiensi manajemen biaya internal dan manajemen biaya antar-organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat bertahan dan tumbuh ditengah persaingan yang semakin ketat (Gudono,2012 : 76).

Internal Cost Management (manajemen biaya internal) dapat digambarkan sebagai portofolio kegiatan dan rutinitas yang memungkinkan organisasi untuk mengelola biaya internal mereka dan membuat keputusan manajemen biaya (Fayard *et al.*, 2012). Portofolio ini dapat mencakup berbagai kegiatan manajemen biaya yang digunakan dalam rantai nilai internal perusahaan

sendiri, seperti analisis aktivitas, *activity based costing*, *target costing*, peningkatan kualitas, dan perbaikan terus-menerus (*Kaizen Costing*) (Fayard *et al.*, 2012). Selain itu, *open book accounting* juga sering digunakan dalam aktivitas manajemen biaya internal (Windolph dan Moeller, 2012). Salah satu kegiatan *Internal Cost Management* adalah *target costing*. Fayard *et al.* (2012) mendefinisikan *target costing* sebagai pendekatan terstruktur untuk menentukan biaya dimana produk yang diusulkan dengan fungsi dan kualitas tertentu harus diproduksi untuk menghasilkan tingkat profitabilitas yang diinginkan dengan harga jual yang diantisipasi produk. *Target costing* berfokus pada pengelolaan pembangunan dan proses desain (Fayard *et al.*, 2012).

External Electronic Integration dibutuhkan oleh banyak kegiatan organisasi untuk mengontrol, bertransaksi bisnis, menyediakan data, mengkoordinasikan kegiatan, dan untuk berkomunikasi dengan mitra rantai suplai (Fayard *et al.*, 2012). Sumber daya eksternal tersebut memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai sistem teknologi informasi untuk menyediakan pelanggan dan visibilitas data supplier dan untuk memungkinkan berbagi informasi secara online di seluruh rantai pasokan (Fayard *et al.*, 2012). Fayard *et al.* (2012) secara khusus menunjukkan bahwa aset fisik seperti sistem informasi yang terintegrasi adalah sumber daya penting untuk mengelola sumber daya *ICM* dan *IOCM* dan menunjukkan bahwa sistem informasi yang terintegrasi memfasilitasi pertukaran informasi dan pelaksanaan transaksi antara anggota rantai pasokan dengan

memungkinkan lebih efisien dalam perencanaan, pelacakan, pemesanan, dan pengiriman informasi. Moller *et al.* (2011) menunjukkan bahwa analisis biaya yang terkait dengan pembelian dan manajemen rantai pasokan membutuhkan penggunaan sistem yang terintegrasi dalam rangka untuk memeriksa struktur biaya pemasok. Selain itu, Fayard *et al.* (2012) semua menemukan hasil kolaborasi positif yang terkait dengan pertukaran informasi terpadu antara organisasi dari perspektif akuntansi manajemen dan kontrol.

Inter-Organizational Cost Management (IOCM) adalah praktik manajemen biaya strategis yang memperluas penerapan kegiatan *Internal Cost Management* tradisional untuk memasukkan biaya pengelolaan diantara mitra rantai suplai (Fayard *et al.*, 2012). Kegiatan *IOCM* mungkin juga dipandang sebagai teknik manajemen rantai pasokan yang menguntungkan mitra, seperti proses *just-in-time* untuk mengelola dan mengendalikan tingkat persediaan (Fayard *et al.* 2012). Kegiatan *IOCM* melibatkan kolaboratif atau tindakan kooperatif antara anggota rantai suplai untuk mengurangi biaya dan untuk menciptakan nilai bagi organisasi dalam rantai suplai (Fayard *et al.* 2012). Salah satu tujuan dari *IOCM* adalah mengidentifikasi dan menyadari solusi biaya yang lebih rendah dengan cara koordinasi tindakan dari pembeli dan pemasok melalui manajemen biaya independen yang memungkinkan dari para mitra (Moller *et al.*, 2011). Sebagai tujuan utama *IOCM* untuk meningkatkan efisiensi dari hubungan pertukaran dengan mengurangi biaya total, maka seharusnya *IOCM* secara signifikan dapat meningkatkan kinerja hubungan bisnis (Windolph dan Moeller, 2012).

Internal Electronic Integration merupakan bagian dari sistem informasi yang terintegrasi, dimanfaatkan secara operasional dan berfungsi sebagaimana mestinya baik ketika saat proses mengintegrasikan sistem maupun setelah terintegrasinya sistem tersebut (Fayard *et al.*, 2012). Sumber daya *internal electronic integration* terdiri dari sumber daya internal, terfokus seperti sistem target penjualan, *database* dan sistem perencanaan sumber daya perusahaan untuk mengkoordinasikan dan merencanakan, pengadaan, dan kegiatan inventarisasi, serta pengetahuan dan rutinitas yang terkait dengan kegiatan . Sumber daya tersebut sangat dibutuhkan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan *internal cost management* (Fayard *et al.*, 2012). Jadi dapat disimpulkan, jika perusahaan menginginkan *internal cost management* mereka berjalan lancar, maka sumber daya *internal electronic integration* juga harus dipenuhi oleh perusahaan tersebut.

H1: *Internal Electronic Integration berpengaruh positif terhadap Internal Cost Management.*

Internal electronic integration yang terdiri dari sumber daya internal yang berfokus seperti sistem target penjualan, *database*, dan sistem perencanaan sumber daya perusahaan untuk mengkoordinasikan dan merencanakan produksi internal intra-organisasi, pengadaan, dan kegiatan inventarisasi, serta pengetahuan dan rutinitas yang terkait dengan kegiatan ini. Sementara sumber daya *Internal electronic integration* tidak diusulkan untuk langsung mengaktifkan *IOCM*, diharapkan untuk memungkinkan

External electronic integration (Fayard et al., 2012). Hal ini masuk akal untuk mengharapkan bahwa suatu organisasi harus terlebih dahulu dapat melakukan tugas-tugas internal seperti transaksi pengolahan dan berbagi data yang terkait dengan manajemen, perencanaan, pengendalian, logistik, dan transaksi keuangan dan pemantauan kegiatan sebelum melakukan hal yang sama dengan mitra rantai suplai eksternal (Fayard et al., 2012). Sebagai contoh, Fayard et al. (2012) menyatakan bahwa sebagian besar perusahaan manufaktur menerapkan sistem internal mereka, misalnya, perencanaan kebutuhan material dan sistem database pertama, dan kemudian memperluas sistem untuk merencanakan dan mengelola logistik antara perusahaan-perusahaan dalam rantai pasokan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap jenis integrasi elektronik adalah sumber daya yang berbeda dan bahwa sumber daya *external electronic integration* tergantung pada sumber daya *internal electronic integration* (Fayard et al., 2012). Secara khusus, sumber daya seperti pengetahuan dan pengalaman mengembangkan sistem yang terintegrasi secara internal dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan *External electronic integration* (Fayard et al., 2012).

H2: *Internal Electronic Integration berpengaruh positif terhadap External Electronic Integration.*

Mengingat bahwa *IOCM* telah digambarkan sebagai perpanjangan dari aktivitas *Internal Cost Management* antar organisasi (Fayard et al., 2012), diharapkan bahwa organisasi yang memiliki kemampuan

kuat untuk mengelola biaya internal dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman mereka untuk mengembangkan kegiatan *IOCM* serupa (Fayard et al., 2012). Perencanaan yang sama dan kemampuan kontrol pengolahan yang mendasar untuk biaya pengelolaan internal dapat diterapkan untuk *IOCM* (Fayard et al., 2012). Secara tradisional, *target costing* merupakan suatu program *internal cost management* yang tidak aktif melibatkan mitra rantai suplai (Fayard et al., 2012). Namun, beberapa penelitian menunjukkan bahwa *target costing* dapat diperpanjang ke ranah antar-organisasi, untuk bersama-sama saling berbagi sumber daya (Fayard et al., 2012).

Fayard et al. (2012) mengklasifikasikan *kaizen costing* sebagai strategi praktek akuntansi manajemen yang berfokus pada pendekatan eksternal yang berorientasi pasar dan berkaitan erat dengan pencarian keuntungan kompetitif. Fayard et al. (2012) menemukan bahwa manfaat nyata dari *kaizen costing* antar-organisasi dapat direalisasikan ketika perusahaan dalam rantai suplai dapat bekerja sama untuk menemukan solusi *low-cost* baru yang tidak dapat diidentifikasi secara terpisah oleh mereka. *Open book accounting* yang mengacu pada praktek mitra rantai suplai untuk membuka informasi akuntansi internal satu sama lain, dalam rangka mendukung kolaborasi aktif untuk akhirnya menemukan penggunaan sumber daya bersama yang terbaik atau mencari cara yang paling efisien untuk memproses transaksi dan mengelola biaya antar-organisasi mereka (Windolph dan Moeller, 2012).

Pengetahuan dan pengalaman dalam menggunakan sumber daya *Internal Cost Management* dapat diperpanjang ke lingkungan antar-organisasi untuk membangun sumber daya dalam mengelola biaya untuk keuntungan gabungan mereka (Fayard *et al.*, 2012). Dengan demikian, kemampuan organisasi dalam mengelola biaya internal (*Internal Cost Management*) menjadi penting terhadap *IOCM* (Fayard *et al.*, 2012).

H3: *Internal Cost Management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Cost Management (IOCM)*.

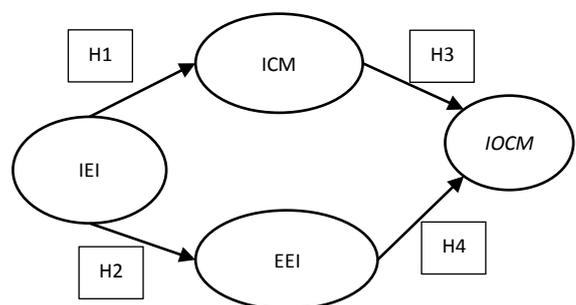
External electronic integration memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan berbagai sistem teknologi informasi untuk menyediakan pelanggan dan visibilitas data supplier dan untuk memungkinkan berbagi informasi secara online di seluruh rantai pasokan (Fayard *et al.*, 2012). Fayard *et al.*, (2012) secara khusus menunjukkan bahwa aset fisik seperti sistem informasi yang terintegrasi adalah sumber daya penting untuk mengelola sumber daya *IOCM*. Fayard *et al.*, (2012) menunjukkan bahwa sistem informasi yang terintegrasi memfasilitasi pertukaran informasi dan pelaksanaan transaksi antara anggota rantai pasokan dengan memungkinkan berbagi lebih efisien perencanaan, pelacakan, pemesanan, dan pengiriman informasi. Integrasi elektronik eksternal jelas merupakan hal penting untuk kerjasama antar organisasi seperti manajemen biaya (Fayard *et al.*, 2012).

Sistem yang terintegrasi merupakan sumber penting yang dapat digunakan untuk mengaktifkan

upaya kerjasama dan koordinasi kegiatan untuk mitra rantai suplai untuk mengelola biaya antar organisasi (Fayard *et al.*, 2012). Pandangan ini kemudian didukung oleh sistem informasi literatur dalam organisasi yang dapat mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan pelanggan dan informasi pemasok dalam rantai pasokan (Fayard *et al.*, 2012). Dengan demikian, kami berharap bahwa kemampuan untuk berbagi transaksi, data, dan perencanaan dan manajemen informasi melalui *External electronic Integration* berpengaruh terhadap *Inter-Organizational Cost Management (IOCM)*.

H4: *External Electronic Integration* berpengaruh positif terhadap *Inter-Organizational Cost Management (IOCM)*.

Gambar 1
Model Penelitian



3. Analisis Data

Populasi penelitian ini adalah manajer menengah di perusahaan manufaktur yang terdapat di Propinsi Banten. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode *purposive sampling* (pemilihan sampel bertujuan). Sebanyak 90

No	Indikator	Nilai Loading	p-value	Keterangan
1.	ICM 1	(0.954)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
2.	ICM 2	(0.749)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
3.	ICM 3	(0.957)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
4.	ICM 4	(0.798)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
5.	ICM 5	(0.945)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
6.	ICM 6	(0.778)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
7.	ICM 7	(0.956)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
8.	ICM 8	(0.929)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>

No	Indikator	Nilai Loading	p-value	Keterangan
1.	IEI 1	(0.983)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
2.	IEI 2	(0.983)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
3.	IEI 3	(0.974)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
4.	IEI 4	(0.973)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>

No	Indikator	Nilai Loading	p-value	Keterangan
1.	EEI 1	(0.964)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
2.	EEI 2	(0.956)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
3.	EEI 3	(0.955)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>
4.	EEI 4	(0.962)	<0.001	<i>Convergent Validit</i>

Perusahaan dengan responden 90 manajer keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) sebagai alat dalam menganalisis data. Metode PLS-SEM dengan *WarpPLS* 4.0 sebagai *software*-nya.

Pengukuran Outer Model *Convergent Validity*

Tabel 1
Nilai Loading konstruk
Internal Electronic Integration

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Tabel 2
Nilai Loading konstruk
External Electronic Integration

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Tabel 3
Nilai Loading konstruk
Internal Cost Management

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Tabel 4
Nilai Loading konstruk *Inter-Organizational Cost Management*

No	Indikator	Nilai Loading	p-value	Keterangan
1.	IOCM 1	(0.857)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
2.	IOCM 2	(0.967)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
3.	IOCM 3	(0.983)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
4.	IOCM 4	(0.920)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
5.	IOCM 5	(0.928)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
6.	IOCM 6	(0.834)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
7.	IOCM 7	(0.959)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
8.	IOCM 8	(0.974)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>
9.	IOCM 9	(0.977)	<0.001	<i>Convergent Valid</i>

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Berdasarkan hasil keseluruhan diatas menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat *convergent validity*. Hal ini berarti bahwa seluruh indikator tersebut valid serta dapat digunakan dalam model. Pengukuran lainnya dari *convergent validity* adalah dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE). Nilai ini menggambarkan varian atau keragaman variabel manifes yang dapat dikandung oleh konstruk laten. Kriteria penilaiannya adalah nilai AVE > 0,5. Berikut adalah hasil AVE

setiap konstruk yang dapat dilihat pada tabel 6 :

Tabel 5
Nilai AVE

Average Variance Extracted (AVE)			
IEI	E EI	ICM	IOCM
0.957	0.920	0.787	0.874

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Tabel 5 diatas, menunjukkan bahwa nilai AVE untuk konstruk *Information Technology Sophistication* sebesar 0,869, konstruk *Internal Cost Management* sebesar 0,957, konstruk *Internal Electronic Integration* sebesar 0,920, konstruk *External Electronic Integration* sebesar 0,787, dan konstruk *Inter-Organizational Cost Management* sebesar 0,874. Hasil dari konstruk – konstruk tersebut menunjukkan bahwa nilai AVE dari semua konstruk yang dihasilkan lebih besar dari 0.5. Berdasarkan kriteria AVE, hasil tersebut telah menunjukkan *convergent validity* yang dikatakan baik.

Discriminant Validity

Discriminant validity dinilai dari *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Konstruk laten akan memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya. *Discriminant validity* juga dapat diukur dengan menggunakan cara lain, yaitu dengan melihat nilai *square foot average extracted* (AVE). Dalam penelitian ini, kriteria yang digunakan adalah dengan melihat bagian *cross loading*. Dibawah ini adalah tabel hasil *cross loading* antara indikator dengan konstruknya :

Tabel 6
Cross Loading Indikator antar konstruk

	IEI	E EI	ICM	IOCM
IEI 1	(0.983)	0.088	-0.079	0.006
IEI 2	(0.983)	-0.170	0.032	0.009
IEI 3	(0.974)	0.155	0.008	0.028
IEI 4	(0.973)	-0.071	0.040	-0.042
E EI 1	0.109	(0.964)	-0.101	0.241
E EI 2	-0.073	(0.956)	0.151	-0.238
E EI 3	0.075	(0.955)	-0.211	0.289
E EI 4	-0.111	(0.962)	0.160	-0.292
ICM 1	0.003	0.268	(0.954)	0.396
ICM 2	0.251	-0.625	(0.749)	-1.005
ICM 3	-0.117	0.336	(0.957)	0.403
ICM 4	0.303	-0.724	(0.798)	-0.651
ICM 5	0.020	0.287	(0.945)	0.382
ICM 6	-0.100	-0.415	(0.778)	-0.659
ICM 7	-0.009	0.251	(0.956)	0.395
ICM 8	-0.273	0.303	(0.929)	0.306
IOCM 1	0.115	-0.267	-0.174	(0.857)
IOCM 2	-0.140	-0.026	0.027	(0.967)
IOCM 3	0.007	0.081	0.041	(0.983)
IOCM 4	-0.228	-0.065	-0.189	(0.920)
IOCM 5	0.020	0.287	0.512	(0.928)
IOCM 6	0.333	-0.208	-0.303	(0.834)
IOCM 7	0.030	0.059	-0.012	(0.959)
IOCM 8	0.017	0.020	0.011	(0.974)
IOCM 9	-0.104	0.067	0.036	(0.977)

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Berdasarkan hasil output pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa korelasi konstruk *Information Technology Sophistication* dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi indikator *Information Technology Sophistication* dengan konstruk lainnya. Kemudian korelasi konstruk *Internal Cost Management* dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi indikator *Internal Cost Management* dengan konstruk lainnya. Kemudian korelasi konstruk *Internal Electronic Integration* dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi indikator *Internal Electronic Integration* dengan konstruk lainnya. Kemudian korelasi konstruk *External Electronic Integration* dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi indikator

External Electronic Integration dengan konstruk lainnya. Begitu juga dengan korelasi konstruk *Inter-Organizational Cost Management* dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi indikator *Inter-Organizational Cost Management* dengan konstruk lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria *discriminant validity* yang berarti seluruh konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator diblok lainnya.

Composite Reliability

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* diatas 0,7. Berikut adalah tabel yang menunjukkan koefisien variabel laten :

Tabel 7
Latent Variable Coefficient

	IEI	EET	ICM	IOCM
<i>Composite reliability</i>	0,989	0,979	0,967	0,984
<i>Cronbach's alpha</i>	0,985	0,971	0,960	0,982

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Berdasarkan tabel 7, hasil menunjukkan koefisien *composite reliability* yang memuaskan dari masing-masing konstruk yaitu *Information Technology Sophistication* (0,979), *Internal Electronic Integration* (0,989), *External Electronic Integration* (0,979), *Internal Cost Management* (0,967), dan *Inter-Organizational Cost Management* (0,984). Begitu pula koefisien Cronbach's alpha juga

menunjukkan hasil yang baik yaitu *Information Technology Sophistication* (0,975), *Internal Electronic Integration* (0,985), *External Electronic Integration* (0,971), *Internal Cost Management* (0,960), dan *Inter-Organizational Cost Management* (0,982). Jadi dapat disimpulkan bahwa masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi, hal ini dapat dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* seluruh konstruk lebih besar dari 0,70.

Pengukuran Inner Model

Tabel 8
Model Fit Indices

	Indeks	P-Value
APC	0,585	P<0,001
ARS	0,738	P<0,001
AVIF	2,856, (good if <5)	

Sumber : Hasil output diolah (2016)

Berdasarkan hasil *output*, diketahui bahwa APC memiliki indeks sebesar 0,585 dengan nilai p-value < 0,001 sedangkan ARS memiliki indeks sebesar 0,738 dengan p-value < 0,001. P-value kedua indeks menunjukkan hasil dibawah 0,05 yang berarti memenuhi kriteria APC dan ARS. Kemudian untuk AVIF juga menunjukkan indeks dibawah 5 yaitu sebesar 2,856. Jadi secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa model sudah *fit* dengan data sehingga dapat dilanjutkan pada pengujian berikutnya.

Berdasarkan tabel 9, *Internal Electronic Integration* (IEI) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Internal Cost Management* (ICM), dengan dasar *P Value* sebesar <0,001 (<0,05), nilai β sebesar 0,706 dan nilai R^2 sebesar 0,498 , maka hipotesis 1 diterima.

Internal Electronic Integration (IEI) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Enternal Electronic Integration* (EEI), dengan dasar *P Value* sebesar 0,007 ($<0,05$), nilai β sebesar 0,315 dan nilai R^2 sebesar 0,272, maka hipotesis 2 diterima. *Internal Cost Management* (ICM) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Inter-*

Kriteria		IEI	EEI	ICM
<i>Path Coefficient</i>	IEI	-	-	-
	EEI	0,315	-	-
	ICM	0,706	-	-
	IOCM	-	0,436	0,549
<i>P-Value</i>	IEI	-	-	-
	EEI	0,007	-	-
	ICM	$<0,001$	-	-
	IOCM	-	$<0,001$	$<0,001$
<i>Effect Sizes for path</i>	IEI	-	-	-
	EEI	0,272	-	-
	ICM	0,498	-	-
	IOCM	-	0,372	0,484

Organizational Cost Management (IOCM) dengan dasar *P Value* sebesar $<0,001$ ($<0,05$), nilai β sebesar 0,549 dan nilai R^2 sebesar 0,484, maka hipotesis 3 diterima. *Enternal Electronic Integration* (EEI) memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Inter-Organizational Cost Management* (IOCM) dengan dasar *P Value* sebesar $<0,001$ ($<0,05$), nilai β sebesar 0,436 dan nilai R^2 sebesar 0,372, maka hipotesis 4 diterima.

Tabel 9

Dirrect Effect

Sumber : Hasil output diolah (2016)

4. Kesimpulan

Internal Electronic Integration berpengaruh positif terhadap variabel *Internal Cost Management*. Artinya semakin baik perusahaan mengembangkan *Internal Electronic Integration* maka semakin baik pula *Internal Cost Management* di perusahaan tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fayard et al. (2012). *Internal Electronic Integration*

berpengaruh positif terhadap variabel *External Electronic Integration*. Artinya penting bagi perusahaan untuk mengembangkan *Internal Electronic Integration*, dimana hal tersebut dapat berpengaruh positif terhadap *External Electronic Integration* yang selanjutnya akan mendorong *Inter-Organizational Cost Management* (IOCM). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fayard et al. (2012). *Internal Cost Management* berpengaruh positif terhadap *Inter-Organizational Cost Management* (IOCM). Perusahaan yang memiliki *Internal Cost Management* yang baik dapat memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki dengan membawanya ke ranah antar-organisasi untuk mengimplementasikan strategi IOCM. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fayard et al. (2012). *External Electronic Integration* berpengaruh positif terhadap variabel *Inter-Organizational Cost Management* (IOCM). *External Electronic Integration* diperlukan perusahaan untuk pembangunan masa depan *Inter-Organizational Cost Management* (IOCM). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Fayard et al. (2012).

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, S. W., & Sedatole, K. L. (2003). Management accounting for extended enterprise: Performance management for strategic alliances and networked partners. In A. Bhimani (Ed.), *Management Accounting in the Digital Economy* (pp. 37–73). Oxford: Oxford University Press.
- Blocher, Lin, Chen. (2002, 2005, 2008). *Cost Management*. Prentice Hall
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organizational cost management: Towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17, 342–369.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1999). The design of cost management system. *Upper Saddle River, NJ*: Prentice Hall.
- Cooper, R., & Slagmulder, R. (2004). Inter-organizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1–26.
- Cooper, R., & Yoshikawa, T. (1994). Inter-organizational cost management systems: The case of the Tokyo-Yokohama-Kamakura supplier chain. *International Journal of Production Economics*, 37(1), 51–62.
- Fayard, Lee, Leitch, & Kettinger. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, 37, 168–187.
- Kajuter, P., & Kulmala, H. I. (2005). Open book accounting in networks: Potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16, 179–204.
- Kaplan, R. S., & Narayanan, V. G. (2001). Measuring and managing customer profitability. *Cost Management*, 15, 5–15.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi WarpPLS (untuk penelitian empiris)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Moller, K. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational in buyer's supplier's partnership.
- Moller, Windolph, & Isbruch. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of purchasing & Supply Management*, 17, 121 – 131.
- Perdana, J. R. (2013). The antecedents and consequences of internal cost management activities.
- Sari, J. (2013). Pengaruh internal cost management, absorptive capacity, dan buyer's commitment terhadap inter-organizational cost management.
- Slagmulder, R., & Cooper, R. (2004). Inter-organizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 1–26.

- Ward, P., & Zhou, H. (2006). Impact of Information Technology Integration an Lean/Just-In-time Practices on Lead-time Performance. *Decision Sciences*, 37, 177–203.
- Windolph, M., & Moeller, K. (2012). Open-Book Accounting : Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23, 47 – 60.